**Transcrito por:** Taiane Quesia Lisboa

**Arquivo:** STE-004

*(Durante a transcrição do arquivo existem pessoas que falam com o microfone muito afastado fazendo com que o volume fique muito baixo ou o colocam muito próximo deixando o som abafado e dificultando a compreensão de algumas palavras ou trechos.)*

**P/Pessoa não identificada** – Como debatedores estão convidados, o analista de planejamento e orçamento votado na Secretaria de Orçamento Federal, senhor Fabiano Core. O analista de planejamento e orçamento votado na Secretaria de Orçamento Federal e Presidente da Assecor, senhor Eduardo Rodrigues. O analista de planejamento e orçamento cedido ao Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada que é o senhor Ronaldo Coutinho. Técnico de planejamento do IPEA. Informamos que o senhor Ariel Pares também estaria previsto nesta mesa, no Ministério do Meio Ambiente, mas por motivo de saúde, passou por uma cirurgia, já está em recuperação em casa, passa bem, mas não pode comparecer. Para inicio dos trabalhos, com a palavra o senhor Gustavo Lino.

**P/Gustavo Lino** – Boa tarde a todos. É um prazer estar aqui. Dado ao avançado horário eu vou ser bastante sucinto. Em nossa terceira mesa do dia nós temos o tema “Repensando o sistema de planejamento e orçamento federal.” E eu vou deixar para que os debatedores se apresentem. Nós temos aqui Fabiano Core, Eduardo Rodrigues e o Ronaldo Coutinho, e antes de passar a palavra só gostaria de fazer uma colocação que é uma colocação que pode conduzir alguma conclusão interessante nesse debate. Nós vamos falar de atribuições, estrutura e recursos humanos. A atribuição é uma designação de um papel para cumprir uma função do Estado e da sociedade. Então eu pergunto em relação ao sistema de planejamento e orçamento federal, nós temos, qual é a função que esse sistema precisa cumprir? Nós temos as atribuições para cumprir essa atribuição? E nós temos essas atribuições no plano constitucional jurídico e nós temos essas atribuições de fato? Pois as atribuições de fato podem transcender as atribuições constitucionais legais ou podem ser insuficientes. E por fim, nós estamos exercendo as atribuições que nós temos? Nós estamos exercendo algo fora de nossas atribuições? E um ponto mais específico, o exercício de nossas atribuições destinadas a cumprir uma função do Estado, nós estamos cumprindo a função estabilizadora do orçamento federal e nós estamos cumprindo uma função que é inata ao planejamento governamental, que é programar o trabalho? Que é fazer escolhas do Estado e da sociedade de uma forma inequívoca, de uma forma clara, colocar essas escolhas no tempo e delimitada pelos recursos que temos, entre eles disponibilidade orçamentária. Com a palavra, Ronaldo Coutinho.

**P/Ronaldo Coutinho** – [fora do microfone] Eu sabia que ia ser assim. Em nome da (FIPEA?), onde também sou dirigente, quero parabenizar a Assecor por manter esse espaço de luta, é fundamental para que a gente tente assegurar dignidade e planejamento, de fazer com que se pratique, que seja a realização do conceito maior do planejamento e não aparência. Portanto, acho que a Assecor cumpre esse papel decisivo, estar todo ano *(ininteligível)*. Conheço bem. Convite, agradecer o convite e a satisfação de estar integrando esta mesa, com o Gustavo, Eduardo, o novo presidente da Assecor e o mestre de todos nós, não por atividade, mas por competência Fabiano. Bom, então direto ao assunto, o... Planejamento, diferentemente do elaborar plano, que é a parte fácil do planejamento, essa é a parte mais fácil que fala em centro, porque é fácil, papel é democrata, burro, aceita tudo e se o papel vai pra prateleira cumpriu-se a formalidade. Talvez um pedaço da atribuição, mas não foi produzido um instrumento que oriente a ação a condução de processos de transformação que é a razão (de ser dos?) governos. Então nesse sentido o planejamento é um processo contínuo, não é incessante. E que cuja natureza é fundamentalmente de colocar conhecimento e informação a serviço da ação, ação orientada por um objetivo, ação orientada por um plano. E sendo que o desafio do sistema de planejamento é fazer esse plano vigente. O plano que é elaborado num determinado dia, aprovado em uma determinada época de forma participada que seja,ele é concebido para ajudar a intervir sobre a realidade, a realidade é cambiante, ela muda todo o santo dia. Fazer o plano vigente significa ter informação e conhecimento que oriente a tomada de ação que acontece no presente, porque a gente só pode agir no presente. Então esse é o desafio do planejamento. Em assim fazendo, estaremos fazendo planejamento, estaremos produzindo conhecimento e informação para orientar ações, permitir a escolha sobre que a ação tomada em determinado momento de ter, momento de agir e não apenas referenciado a um plano que dê uma formalidade num governo qualquer lá atrás. As atribuições que temos, elas asseguram uma certa formalidade. Se olharmos para a Lei 10.180 de fevereiro de 200, que criam aspas, aí eu faço questão de colocar aspas: “O sistema de planejamento e orçamento federal” cuida apenas da formalidade do ciclo PPA, LDO, formalidade, passando pela execução. Apenas isso. Não realiza o planejamento naquele sentido que eu falei. Então, nesse sentido mais completo, mais dinâmico, nós não temos sistema de planejamento. E as atribuições que existem não dão conta desses outros processos, dão conta da sua realidade, dão conta de entregar as peças, de planejamento, de LDO, de orçamento, os relatórios da execução, isso aí, isso aí dá conta. Mas quando a gente pergunta, a qualquer setorial, qualquer dirigente é importante em termos de *(ininteligível)* setorial. Quantas vezes você leu o PPA nessa semana para tomar as decisões que caem na sua mesa? (Ele?) morre de rir. Eu nunca abri o PPA, tão pouco o PPA do ministério. Me apresentaram aquele negócio deste tamanho assim, como ofício de encaminhamento ao Ministério de Planejamento e eu assinei, vai para lá. Essa formalidade dos sistema, ela... A gente encontra alguns indicadores recentes que eu acho interessante, no começo propiciado pela pesquisa que a Assecor fez com a SOF, O Eduardo fez a gentileza de convidar a gente. Aquilo mostra a posição absolutamente subordinada, descolada do processo decisório da SPOF e equipamentos. Ações subordinadas, quer dizer, no máximo um terço dos integrantes passam, são consultados em algum momento na tomada de decisão. O sócio do orçamento, ou seja, eles açulam sobre a formalidade da elaboração e execução orçamentária financeira. Mas é isso mesmo? Está correto executar tanto nesse momento em tal projeto? Ou em tal atividade? É o mais eficaz para os objetivos que pretendemos, que foram preparados pela autoridade maior? Essa resposta não conseguimos ter, ou seja, a decisão se faz, seguindo uma programação que não conseguimos aprestar a vigência dela, ou seja, a correção, a direcionalidade, oportunidade dela, não é? Mas continuamos a agir, continuamos a agir, continuamos a fazer. Outro indicador interessante, porque eu acho que diz respeito a valorização dos *(ininteligível)* da nossa *(ininteligível)*, na associação Não só dos *(ininteligível)*, dos servidores da carreira *(ininteligível)*, não é? Eles não podem atuar, por imposição legal, nas áreas que são demandadas a pensar e auxiliar a tomada de decisão, eles tem que ficar concentrados lá na SPOF, (SPUA?), ou equivalente, para sair de lá, tem que ser com *(ininteligível)*, ta bom isso está na lei, a lei 11.890, que regula as carreiras e que é um tiro no pé para os integrantes que estão regulados por essa lei, ou seja, achamos que construímos um privilégio para assegurar uma remuneração maior, mas, no entanto, nós estamos nos emburrecendo nas caixinhas que nos retém pela própria lei e nós ajudamos a redigir. Isso vale para todos, não só para *(ininteligível)*. Além do mais nós temos, diferentemente do Márcio que falou que “Ainda bem que os artigos da constituição não estão regulamentados pra não engessar”, é, mas eu acho que a gente pode ter regulamentação numa engessadura flexível, que dê conta da complexidade da realidade brasileira, da enorme diversidade existente nessa federação, não é? E ter sim uma regulamentação. Ou seja, construção está com 25 anos completinhos, não é isso? Completinhos, 25, um quarto de século. Nós temos um monte, uma variedade enorme de arquivos não regulamentados. Entre eles todos que se referem a planejamento. E lá nós vamos encontrar uma confusão que não ajuda na construção de atribuições e que... Atribuições condizentes com a complexidade e a velocidade do processo de governar no presente, que é muito superior aquilo que (exigia?) na época da constituição, da elaboração da constituição. Lá no artigo 21, nono: “Compete a união elaborar e executar planos nacionais e regionais de ordenação do território e desenvolvimento econômico social”. Legal, importante isso. No Capítulo 64 temos lá criação do PPA, (IDO?)... No 165 fala que: “Os planos nacionais, planos e programas nacionais, regionais e setoriais previstos nessas constituição serão elaborados em consonância com o plano plurianual, apreciado pelo Congresso Nacional”, ou seja, lá tem um plano mais amplo, agora eu tenho outrosque podem ser mais amplos, no entanto devem estar subordinados ao um plano de médio prazo. Falta consistência na formulação. E ainda vamos encontrar no artigo 174, como agente normativo e regulador da atividade econômica está *(ininteligível)* na forma da lei as funções de fiscalizações, incentivo e planejamento. Estabelecerá diretrizes e bases do planejamento desensivomentacional equilibrado, no qual incorporará e compatibilizará os planos nacionais e regionais do desenvolvimento. Ora, falta uma ordenação hierárquica dessas coisas, que poderia advir de uma lei complementar inteligente, flexível, que atualize a problemática do planejamento dos tempos presentes, que não vede a possibilidade de ajuste para tempos futuros. Essa é a regulamentação que a gente precisa. E o fato de não ser feita pra mim também é um indicador da desimportância que os dirigentes das lideranças políticas brasileiras dão abranjamento para o processo de governança. Já foi falado, todo mundo sabe, existe abranjamento quando ela anda com planejamento, se tem demanda a gente também pode forçar algumas tantas coisas. Nós podemos fazer ofertas, revelando que os processos de governar podem ser superiores ao que tem sido, não é? Amado me lembrou aqui que o governo atua de forma desinformada [áudio fica abafado, impossibilitando transcrição do trecho] decisões, tomam decisão elevadíssima em segurança, elevadíssima em segurança. Quem já passou por cargo de decisão sabe *(ininteligível)*. Então, uma regulamentação estabelecendo uma estrutura lógica e hierárquica entre esses diversos enunciados aí que... Propondo diretrizes e orientação da elaboração dos planos de desenvolvimento e a prática do planejamento governal, governamental, não tem que ser nada do que já *(ininteligível)*, pelo contrário, só vai ser interessante se tiver flexibilidade, permitir ajustes para que a gente possa dar conta das mudanças que acontecem. Um sistema que vai funcionar legalzinho hoje é... Talvez ainda funciona daqui a dez anos, funcione dentro do Governo Federal, não vai funcionar tão bem com o Governo Estadual menos capacitado, obvio . Então tem que dar conta das extremidades, não é? Então eu acho que um dos fatos é esse, então nós temos que avançar na discussão de projetos de lei complementar que organizem e facilitem a nossa vida, não é? Esse fatos, o fato das carreiras envolvidas dentro desse processo, eu acho que é um espaço legítimo para formulação, para posição e representação, instrução às autoridades, à sociedade, porque a sociedade demanda isso cada vez mais. Ela quer saber para onde ela está sendo conduzida pela ação do governo, como está sendo conduzida, que futuro está sendo construído, a que custo e não só orçamentário financeiro, mas com todos os custos envolvidos nas múltiplas dimensões, né, querendo saber da sociedade, né? Então, não respondi tudo, mas eu queria ter respondido um pedacinho dessas colocações do Gustavo. Como, como fazer? Essas sugestões, torne a repensar a estrutura? De novo preciso dizer que... Eu acho que eu não falei com ênfase devido ao primeiro momento, que essas considerações são de natureza pessoalíssima, ou seja, elas não estão referendadas pela (FIPEA?), ao seu dirigente, e tão pouco pelo IPEA, mas é um reflexão pessoal de quem *(ininteligível)* pelo tempo a gente *(ininteligível)* certas coisas, concorda? não é? Depois de... Sei lá, quase 40 anos nessa ceara, podemos dar o direito de sonhar, ou por para fora pedaços de nossos sonhos. Então, qual estrutura que seria apta de acordo com a complexidade do mundo presente, da complexidade das incertezas, da velocidade com que se move? Completamente diferente do que é hoje, disso eu tenho certeza, completamente diferente do que é hoje. E 100 mil dão (induzidos?)... Eu acho que o auge do planejamento, no auge do planejamento normativo dentro do *(ininteligível)* se concebeu um sistema que não é pra ser replicado. Obviamente não se trata disso, mas se planejamento é esse processo em que me referi e tem que estar junto das tomadas cruciais de decisão só pode ser um órgão da presidência da república. Teve temas, Secretaria de Planejamento de Coordenação da Presidência da República, com corpo estruturado com programas, com memória, com cultura, com tudo aquilo que não tem na presidência da república hoje e nunca vai ter. Ela não tem (corpo?) próprio para os servidores. Vocês já viram qualquer rotatividade da Casa Civil e das outras secretarias? Coisa não move. Vai ver os sistemas de informação e os arquivos que tem lá, eles não contam todas as histórias necessárias pra tomada de decisões, as pessoas saem e levam com elas as informações. Então como seria essa nova *(ininteligível)*? Eu imagino assim: Ela teria uma secretaria de planejamento de longo prazo, a SAE desaparece, não faz sentido, uma secretaria de programação estratégica, não vai dar par a gente entrar nos detalhes, mas eu imagino o seguinte, de uma fusão com novas qualidades da STI com a SEPAC, uma SOF que incorpora uma DEST, não é? Uma secretaria de monitoramento e avaliação merecedora desse nome, porque faria acompanhamentos para produzir avaliações na mesa gerencial de forma contínua e *(ininteligível)* contínua, não é essa forma, mediante espasmos como faz hoje, como que eu pudesse definir, vou fazer uma avaliação anual do PPA e eu não vou ter nenhum problema no primeiro mês, no segundo mês, no terceiro mês, no quarto mês... Todos os problemas poderão esperar para que eu consolide o relatório de avaliação do exercício, que vai se dar lá pelo segundo, terceiro mês de exercício seguinte, ou seja, qual é a validade gerencial disso? Não tem! Então uma Secretaria de Monitoramento e Avaliação tem que ter esse propósito, produzir informação útil à tomada de decisão que acontece somente no presente. Ou seja, supõe um modo de programar os novos sistemas de programação da ação governamental, fortes o suficiente para produzir essa informação de *(ininteligível)* gerencial, como bem lembrou aqui o Amaro, quando falou do sistema (SAPGRAF?), que preenchido a mão, a lápis, para gente poder e atualizar depois, produzia informação que permitia decisão e alocação de recursos e a mudança... alocação de recursos entre projetos, entre setores e isso era feito de forma regularíssima, e não pré-definido semestralmente, uma vez por ano. Tem mais, eu acho que a *(ininteligível)* diferentemente da proposta que o Eduardo apresentar, acho que permanece por conta das... Ter visão do conjunto das relações das reações econômicas como com o exterior e traria de volta algo que já existiu, mas que tem um outro nome hoje lá na (SRI?), que é a (SAF?), Secretaria de (articulação?) Federativa. (Articulação?) federativa tem que estar é aqui pra gente pensar na nacionalidade, pensar o conjunto da problemática brasileira. Ter a sensibilidade na conversa com estados e municípios, poder prestar assistência, poder auxilia-los, poder produzir sinergia e orientar os responsáveis pelas execuções setoriais, BNDS volta, nunca deveria ter saído, (IPEA?) idem, nunca deveria ter saído, IBGE ai nato. Acho assim, é essa... o Ministério da Secretaria de Planejamento *(ininteligível)*, não é? Só para... Como BNDS, BGE e ENAP tenha atribuições muito claras, esse (IPEA?), eu imaginaria dedicado a explicação de problemas complexos, aqueles que não são passiveis de tratamento em âmbito setorial pela sua própria complexidade, a revelação de problemas emergentes para subsidiar o planejamento de longo prazo, avaliação de programas e políticas em perspectiva multi setorial, diferentemente daquela de natureza gerencial que seria feita na Secretaria de Monitoramento e Avaliação e com um centro de prospectivo, ou seja, pensar no futuro, subsidiando essa secretaria de longo prazo e todos os outros, e todo o grupo decisório de governo. Na Casa Civil reduzida integraria esse sistema com... Operando um sistema de agenda sério, ou seja, distribuição estratégias do tempo dos grandes dirigentes, um sistema de filtro para tomada de decisão presidencial ou ele se decide sobre detalhes na presidência *(ininteligível)*. Detalhes, detalhes ínfimos elevada a consideração da presidência. *(ininteligível)* em termos de alocação de tempo que é o recurso mais escasso. Cuidaria da articulação entre os demais poderes e a segurança jurídica das decisões governamentais, incorporando o teste da SRI, que a gente sabe qual que foi a origem. Saiu da Casa Civil pra poder abrir mais um espaço, essa é a origem da SRI. E Ministério de Gestão Pública, não faz nenhum sentido essa fusão que foi feita no passado, ninguém criticou e continuam levando isso até hoje. O que no meu entendimento deveria trazer para ela Secretaria Federal de Controle, a CGEE de suposto, a SLTI?, SRH, (SRT?), (SPU?) e (FUNPEA?). Mas trazer o controle para cá, é um pedido fundamental, ou seja, o controle tem que entender que está para assegurar a melhor execução, a melhor gestão dos recursos públicos e não pra impedir, não é? E teríamos um... Complementando essa estrutura, porque referido aos diversos artigos da instituição, o Ministério do Desenvolvimento Territorial. E aqui vou me dar o direito, algumas heresias põe o MI, tiramos a parte de saneamento, como o Eduardo propôs, vai propor em seguida, queria que o Ministério da Cidade, mas, mas a superintendência do desenvolvimento regional, já estão lá. A empresa de planejamento de logística e a ANA, no Ministério de Desenvolvimento Territorial. Estradas, ferrovias, hidrovias são os mais poderosos transformadores, criadores de territórios e mudando e trans... criadores e transformadores de território *(ininteligível)*, cria instancias, facilita contatos, ou seja, se o ordenamento do território não for pensado, principalmente um território gigantesco como o nosso, né? Qual é a ocupa... Distribuição de população e atividades que queremos num espaço que outro não tenha? Se não tivermos isso orientando a superação dos gargalos de logística hoje e a construção dessa nova margem de integração, nós não podemos construir um país que não se viabiliza no futuro, por diversas razões. E a ANA, também ela não resolve, porque ela regula também a construção de uso da água, a distribuição da água que é crucial, recurso de vida, da vida e para vida, e as áreas de preservação e o uso mútuo da água. Porque também viabiliza ou inviabiliza territórios. Por isso esse ministério ele deveria ser definido, método e modelo e aprovar os estudos e relatórios de impacto sócio-territorial de todo e qualquer intervenção que mereça a realização desses estudos, seja público ou privado. Deveria ter atribuição de coordenar a preparação das áreas que recebem grandes investimentos públicos e privados fazendo-os motores do desenvolvimento local e não fontes de problemas como é hoje, talvez previsível. Todos esses problemas que *(ininteligível)*, se não se prepara a região pra receber programas de investimento, ele é público e privado, vai pintar problema ambiental, social, étnico, cultural, econômico, sério, econômico sério e de ocupação de *(ininteligível)* região, ordenamento de território. *(ininteligível)* se não tivermos isso não teremos um território organizado, não teremos uma otimização da distribuição da população e atividades pelo Estado, pelo espaço. Não teremos condições de construir uma sociedade que interesse a nós, ainda que a gente não esteja completamente claro a essa sociedade. E por fim, apenas lembrar pra terminar de responder todas as perguntas do Gustavo, que estrutura organizacional do poder executivo está exigindo uma racionalização. Essa excessiva segmentação setorial colocam desafios, mas que superáveis para o planejamento global, quase superáveis. Coloca a coordenação, como diz um amigo meu que não vou dizer o nome, mas ele já deve ter dito isso pra vocês “Faz da coordenação o recurso mais escasso em explanada e traz inevitavelmente um desprestígio para diversas dessas casinhas do nosso *(ininteligível)* perante os decisores maiores e consequentemente insatisfação da sociedade” não é? Que frustram a sociedade, que espera quando se cria uma determinada secretaria, um determinado ministério o problema estará resolvido, a gente sabe que não vai ser assim. Então é um motivo de frustração e de perda de um lugar de *(ininteligível)*. É possível fazer diferente, é possível imprimir com maior direcionalidade, discutindo, conversando, estabelecendo interlocutores legítimos nos diversos setores da sociedade, processando as demandas que vem de grupos, os agrupamentos específicos da sociedade com eficácia e rapidez, praticando o diálogo a participação social de forma cada vez mais efetiva e mais eficaz, mas seguramente também possibilitando um ganho global sobre o entendimento a respeito da realidade multidimensional no qual a gente vive. Ao invés de criar conselho, *(ininteligível)* saúde, o outro educação, o outro é a desigualdade social, como se o mundo assim fosse. O mundo é tudo isso ao mesmo tempo e a vida de cada um circula por essas dimensões ao mesmo tempo. Eu acho que teria demais um ganho de cidadania, né, que faria com que a gente pudesse praticar planejamento de outro tipo um pouco mais a frente, era isso.

**P/Gustavo Lino** – Muito bem, passo a palavra direto para o senhor presidente.

**P/Presidente** – Bom, em primeiro lugar é uma honra muito grande estar aqui com o professor Fabiano, com o Ronaldo, que são pessoas que participaram da minha formação, foram meus professores que *(ininteligível)* e tenho os textos, eles produziram como referência, então é uma honra muito grande e certamente eu tenho *(ininteligível)* muito grande entre esse lado aqui da mesa e o outro lado em termos de conhecimento acúmulo. Bom, eu... Eu fiz uma apresentação em que eu não quero ser muito pretensioso nos fundamentos para o que eu coloquei ali. Eu estou sendo até simplório, muito mais uma provocação. Eu quero fazer uma grande provocação sem me arvorar de que eu tenho uma grande ciência e como o Ronaldo colocou, eu estou falando do meu próprio nome, não em nome da Assecor, porque a gente não discutiu isso foi validado em uso interno da assembléia, muito menos o Ministério do Planejamento. Então a opinião é minha, um certo... Algumas angústias que eu tenho a algum tempo. Bom, eu não sei se eu falo de pé, porque eu estou sou meio desengonçado, mas eu vou tentar. Bom, essa mesa, esse seminário se propõe então a repensar questão de planejamento e orçamento federal e aqui vou tentar dar um caráter mais *(ininteligível)*, uma coisa mais pragmática. Bom, nessa quarta mesa eu só repliquei para gente não fugir do foco, to falando da necessidade de modernização da carreira de planejamento. A apresentação de amanhã e em completo ainda essa *(ininteligível)*... Bom... Bom, eu vou adiantando então enquanto vai colocando a apresentação ali. Eu parti do que está previsto lá na Lei 10.180, na Lei 10.180 ela diz claramente quais seriam as atribuições de um sistema de... Um sistema federal de planejamento do orçamento. Eu queria colocar que a *(ininteligível)*, que aquelas atribuições ali, a gente pode contornar pra discordar, mas eu acho que elas são amplas o suficiente pra gente trabalhar com elas sem precisar de nenhuma, de nenhuma ampliação, revisão, no meu entendimento, ta? O que está ali na Lei 10.180, nos permite trabalharmos o desenvolvimento de um plano nacional de desenvolvimento, permite aprimorar o PPA e os orçamentos pra que de fato eles reproduzam, a visão deles é... Eles evidenciam esse plano nacional de desenvolvimento, então nesse sentido acho que não precisamos rediscutir as atribuições do sistema em termos legais, o que está lá está bem colocado. A outra coisa também é que essa mesa se propõe a falar sobre a carreira em si, não só pessoal, as carreiras que trabalham no planejamento e que também, eu não vou discutir isso hoje, porque amanhã vai ter uma mesa pra aprofundar sobre isso. Então eu ia ficar na questão da estrutura, como o Ronaldo apresentou uma versão, eu também pensei numa versão, mas seria interessante mostrar aqui no quadro. Narrar para o primeiro. Então, como eu estava colocando, essas são as finalidades *(ininteligível)* implementação federal, que nós já conhecemos e eu acho que elas já são suficientes, são amplamente definidas e dá para fazer o que a gente quisesse em termos *(ininteligível)* certo? Vamos passar um pouco adiante. Bom, a lei também define um certo grau de detalhamento, quais serão as competências das unidades responsáveis pelas atividades de planejamento, ou seja, tanto a STI, quanto as setoriais de planejamento replicadas nos ministérios, quanto também para o orçamento. Na questão do planejamento, eu fui ver algumas coisas que nós não fazemos adequadamente, que subsidiar o processo de alocação e coordenação das ações do governo, identificar, analisar, avaliar investimentos estratégicos, deixamos de fazer. Tentamos fazer e deixamos de fazer isso, e eu acho importante, e o estabelecimento de políticas e diretrizes gerais para a atuação das estatais, o DEST não faz isso. E quanto ao orçamento, a avaliação da execução orçamentária, SOF faz e isso é uma medida *(ininteligível)* orçamento, mais ou menos precária. O que é feito normalmente é avaliar se foi executado, se foi gasto ou não foi, sem nenhuma outra consideração de mérito, de capacidade gerencial ou de dificuldades com parceria com os estados. A análise que é feita de execução orçamentária é muito limitada, mas de qualquer forma está previsto na lei, a gente não faz mais por questão legal. O SPOFele tem isso na estrutura, que é um órgão central, Ministério do Planejamento, os órgãos setoriais, que são as coordenações de planejamento e orçamento nos ministérios e os órgãos específicos, que tem... A SOF, o (SPI?) regularmente, o DEST é subentendido, uma vez que uma das atribuições do sistema é coordenar a atuação das estatais. Então, é... Bom... Quais são as primícias do que eu vou apresentar aqui agora... a normais... Primeiro há um reconhecimento das sociedades, dos discursos, dos políticos do governo, que o planejamento é importante e essencial para o desenvolvimento do país. Nunca vi ninguém que descordasse disso, uma vez que a gente está no Brasil, com toda a diversidade regional, com todas as *(ininteligível)*, com todas as diferenças que precisam ser esperadas. Então essa é uma primícia. Agora, constatações que saltam os olhos. Não existe um plano nacional de desenvolvimento, o que é previsto inclusive na instituição, em vários momentos se fala de *(ininteligível)* do desenvolvimento, mas não existe. Os planos setoriais, em alguns setores a gente tem planejamento bem formulado, com história, bem desenvolvido, mas são instantes. Os *(ininteligível)*, o ícone acho que é o setor de energia, mas também em outros setores você tem um planejamento, inclusive usando longo prazo, bem estruturados, pelo menos o plano formal é bem feito, mas são planos instantes. Os planos de desenvolvimento regional sem... não tem prestígio, não são levados a sério e não tem nenhuma efetividade. Os planos das superintendências regionais, as (RIDES?), que tem plano de ação, todos os planos que eu conheço, todos os planos de desenvolvimento lá da *(ininteligível)*, tem vários exemplos *(ininteligível)* desenvolvimento regional, mas se não tiver nenhuma conseqüência concreta. O PPA, como já foi dito aqui na reunião, é encarado meramente como uma obrigação legal, uma *(ininteligível)* precisa ser cumprida. Não se avalia projetos nesse governo, é uma coisa que não passa pela cabeça de nenhuma empresa, nem mesmo a gente não começa nenhuma obra em casa sem projeto, mas o governo começa. O governo toca projetos de pião sem ter uma avaliação séria. Enfim, dado isso tudo está claro que o *(ininteligível)* tema concreto, não atua, não faz o que está previsto na sua lei, na lei da *(ininteligível)* devia fazer dadas essas constatações. Bom, e por quê que o SPOF não consegue cumprir o seu papel? A gente pode linkar várias questões. A questão cultural, o *(ininteligível)* tem maior valor na nossa cultura, a complexidade na nossa federação com essa repartição de competências muito complexas, num sistema político também que torna necessário os governos, não só federal, mas também dos estados e municípios, façam *(ininteligível)* para conseguirem governar e façam *(ininteligível)* às vezes muito difíceis de se gerir por ser gerido no dia a dia. Os processos burocráticos e o quadro técnico insuficiente, inadequadamente preparados, são certo consenso também sobre essa causa da não funcionalidade do SPOF e a fragmentação institucional. Eu vou arriscar a falar um pouco, fazer uma proposta sobre a fragmentação institucional, todos os outros itens eu quis colocar, trazer aqui para dizer... não é que não esteja considerando todas essas causas para não efetividade do sistema de *(ininteligível)* federal, mas vou me concentrar num deles, que é a questão da fragmentação. Bom, a estrutura do sistema não condiz com a missão dele, aquela estrutura formal estando ali, que é um órgão central com setoriais, coordenação e o ministério, isso aí está claramente desproporcional com que o sistema se propõe, a fazer comissão de sistema. O Ministério de Planejamento tem oito secretarias, três entidades vinculadas e mais porção de penduricalhos. Dessas oito secretarias tem três entidades, apenas algumas tem vinculação clara, com o planejamento, que é a STI, a SOF, o SEPAC, o DEST e o IBGE atualmente, todo o resto não tem nada a ver com planejamento no Ministério do planejamento, todas as outras estruturas estão lá, no meu entendimento. A presidência da republica tem como órgãos ligados ao planejamento, a Casa Civil, o SNI, a Secretaria Geral, o (SEDS), a (SAI) e o próprio (IPEA?), o Ministério de Integração Nacional, tem a *(ininteligível)* do núcleo regional e as pretendencias de desenvolvimento. E o Ministério da Fazenda é um ator com poder desproporcional, no meu entendimento e os setoriais de planejamento e orçamento, como nós todos sabemos, são totalmente soltos e cumprem um papel burocrático nos ministérios, não tem ligação nem com o sistema dos órgãos centrais, nem dentro dos próprios ministérios. Então é pra cumprir questões meramente burocráticas. Bom, dito tudo isso e focando minha atenção numa reorganização institucional dada a fragmentação como nas formas principais pra desfuncionalidade do sistema de planejamento, *(ininteligível)* federal propõe uma *(ininteligível)* no Ministério do Planejamento nos seguintes termos: passaríamos a ter seis secretarias, uma secretaria de assuntos estratégicos, não mudei o nome, mas já é secretaria, secretaria como o Ronaldo falou aqui de longo prazo, que é... Bom, acho que dá tempo de eu tentar esboçar aqui o que eu penso que ela não ia fazer. A STI incorporando a SEPAC e trazendo de novo a questão da avaliação de projetos de grandes... projetos importantes pro desenvolvimento nacional e levantamento de projetos e programas estratégicos, a SOF organizando o orçamento e incorporando também uma medida maior do que é feito hoje o monitoramento e a avaliação principalmente, a avaliação dos programas de arrecadações, então essa, essa dimensão da avaliação *(ininteligível)* pela SOF, o DEST deveria virar uma secretaria e deveria fazer o que ele deveria fazer, mas não faz, que é coordenar o trabalho das estatais, uma função importantíssima, não é? Todo mundo viu agora a discussão sobre o leilão *(ininteligível)*. Nada disso passa pelo *(ininteligível)* ou pelo DEST, nada disso. O DEST cuida de salário, pensão, não sei o quê, coisas puramente burocráticas das áreas estatais, não tem função de intervenção e eu acho que deveria ter um legado importante pras estatais no Brasil. Então a Secretaria de Desenvolvimento Regional que viria lá do Ministério de Integração para cá. Eu entendo que o desenvolvimento regional é um dos componentes do projeto no ministério quer pensar planejamento e aquela preocupação, que o Ministério da Fazenda tem uma força, tem um tamanho desproporcional, eu não vou falar de tudo que o Ministério da Fazenda faz, que é muita coisa e é muito importante e tem que ser mesmo, mas eu acho que a Secretaria de Política Econômica deveria fazer parte do Ministério do Planejamento. Hoje nós temos uma assessoria econômica que é pequena, que na verdade cumpri um outro papel, que não é realmente pensar a economia, pensar os grandes agregados, fazer permissões, a gente não tem essa capacidade no Ministério do Planejamento e eu entendo que deveria ter. Nesse sentido traria as *(ininteligível)* para fazer algumas ouras coisas que não fazem sentido *(ininteligível)* e ficaria lá com a (SAI?) ou alguma outra secretaria do Ministério da Fazenda. Essa proposta, a capacidade de ser defendida e ser... E um dia desses na realidade é quase um *(ininteligível)*, mas eu proferi porque eu acho que faz sentido, ta? *(ininteligível)* ficariam no (IPEA?) lá com uma relação mais próxima com a (SAI?), as questões voltassem *(ininteligível)* estratégicas, o IBGE e as três superintendentes do desenvolvimento. Complementarmente isso aqui implica em algumas outras coisas no que *(ininteligível)* Ministério do Planejamento, vira um outro ministério. O que eu estou propondo é a criação do Ministério da Administração, ou melhor, ficar mais conivente com o linguajar, Ministério da Gestão Pública. Esse ministério me lembra lá a sede do SRH, separar, porque hoje estão fundidos, acho que foi um pouco equivocado essa fusão da SRH, com missões bem diferentes. Acho que quem... cumpri, justifica seu uso pelas *(ininteligível)* separadas, não teria SRT, nós faremos o trabalho, porque eu acho importante que o servidor público tenha um interlocutor claro e disponível, com a agenda mais aberta para tratar com o servidor público. Então não teria a SRT. STU, a SLTI *(ininteligível)* Ministério da Gestão e também a *(ininteligível)* um pouco do Ronaldo, porque a *(ininteligível)* ela cumpre o papel meramente, ela organiza contratos com órgãos internacionais, ela tenta internalizar alguma das experiências desses órgãos, são coisas burocráticas e muito ligadas a gestão. E eu acho que não teria como ser muito frente disso, porque pra tratar realmente de assuntos internacionais, da decência, nós somos o Ministério em relações exteriores, que não vai abrir mão de nenhuma prerrogativa dele para, para o ministério de planejamento ou para *(ininteligível)*. Passou a questão da gestão dos convênios, dos contratos, parcerias. A gestão das parcerias com isso, organiza as internacionais, que na medida em que o Ministério do Planejamento não *(ininteligível)* disso, contrata também a *(ininteligível)* lá no Ministério da Gestão. A *(ininteligível)* faria parte do Ministério do Planejamento. E a (ENAP?) e a (FUNTESP?) também iriam pra lá. A (FUNTESP?) é a nova empresa pra cuidar de assuntos de pensões de servidor público e a (ENAP?) que é formação do servidor pro Ministério da Gestão do Planejamento. Bom, alguns outros desdobramentos, na presidência da república, nós... eu interferia alguma concentração das atribuições de planejamento da Casa Civil, ou seja, para coordenar a ação, a gestão dos ministérios do governo para dentro e concentrar na SRI toda a comunicação, o diálogo daqui pra fora, hoje já é com o congresso e com os estados, já é *(ininteligível)*. Agregaria também com a sociedade civil, entrando aí os sindicatos, os *(ininteligível)*, tudo que é feito com a introdução lá com a secretaria geral e *(ininteligível)*, no meu entendimento não faz sentido. A interlocução para fora deveria ficar toda com é... Então na SRI a secretaria geral cuidar dos assuntos e temas da Casa Civil. A Secretaria de Administração, a secretaria geral. O Ministério da Integração, no meu entendimento as propostas deixariam de existir, na Defesa Civil, a secretaria *(ininteligível)* assumiam a polícia da cidade e a parte de irrigação iria para o Ministério da agricultura e o Ministério da Integração dessa forma deixaria de existir. E eu medi pensando *(ininteligível)* implicância, como eu estou propondo a criação do Ministério de Planejamento e Desenvolvimento, porque tendo até essa atribuição do desenvolvimento, inclusive eu não tinha pensado, não tinha colocado, mas faz todo o sentido talvez trazer o BNDS para esse ministério e ser vinculado a ele e o Ministério da Indústria e comércio abrisse o Ministério da... Só da industria e do comércio e não do desenvolvimento, é isso. Uma provocação só para (debate?)

**P/Gustavo Lino** – Bom, antes de passar a palavra aqui pro nosso Fabiano Core, eu queria colocar um pouco de pimenta no debate, porque na função mediadora é essa também, não é? Ambos apresentaram novas estruturas, as estruturas tem lógica, é claro que isso requer uma análise mas profunda, todas são estruturas plausíveis. O Ronaldo Coutinho falou sobre algumas atribuições que nós precisamos cumprir, mas nesse caminho aí que todos nós temos aí em planejamento e orçamento, nós já discutimos uma miríade de coisas, dez mil coisas, indicadores, e (vitoralização?), sistemas, gerentes de programa, modelo lógico... As discussões nessas áreas são inúmeras e é... como existe um mundo de questões a lidar, a estrutura que dá conta desse mundo é uma estrutura muito complexa também e é por isso que tem aqui propondo arranjo que melhor articule, SAE, IPEA e IBGE com seu desenvolvimento, CDES, SUDAM, SUDENE, SUDECO, Ministério de Planejamento, SOF, SPI, SEPAC, DEST, SDR, SPE e etc. O etc. é que tem gente como o Congresso Nacional. A estrutura, ela é pensada de acordo com o papel que se pretende cumprir com a atribuição que se pretende, com a função que precisa ser cumprida. O que eu gostaria de perguntar aqui é o seguinte Fabiano e aos demais também. O quê que nesse universo de questões a gente pode focar, que é o fundamental do nosso trabalho e da nossa atribuição que nós poderíamos focar no mês que vem, na semana que vem, no ano que vem, para que a gente possa tomar um pé, para que esse sistema possa tomar um pé e a partir dessa atribuição mais central possa ter voz e ser reconhecido como agente de todas essas questões e decisões. Porque numa experiência mais pessoal recente, os problemas que eu estou lidando é assim: precisa passar dinheiro para o carnaval, pessoal da CEASA não ta pagando a conta de luz e de água. Então é... é... a gente... é isso... Então, o quê que nós poderíamos fazer mais de imediato?

**P/Fabiano Core** – Isso realmente não estava no script, né? Eu inicialmente gostaria de agradecer o convite da Assecor, para participar desse seminário, ainda que eu deva ressaltar que dado o momento que foi feito esse convite, eu estou me apresentando aqui como um debatedor da undécima hora. Porque foi semana passada que... Apesar de que eu fui avisado de participar, mas essa participação no seminário da Assecor sempre é muito prazerosa para mim basicamente por duas razões, primeira foi por encontrar antigos militantes da causa orçamentária, anote bem, eu não falei cauda, para dar um arrepio em muita gente aí tivesse cochilando, é causa orçamentária. E é uma pena que o Ariel não pode estar aqui presente, aqui desejamos pronta recuperação e a outra razão é o seguinte, eu vejo esse seminário da Assecor sempre como um espaço de livre pensar. Eu me coloco aqui como... Sem qualquer tipo de constrangimento seja somal ou com pessoal para poder dar sentido as observações que vão ser feitas aqui e eu acho que esse que deve ser o espírito da Assecor. Ou seja, eu procuro sempre contar uma outra história, que é uma história só em qualquer ramo do conhecimento, ela é muito inibidora. Nós temos sempre que ter uma outra história e eu procuro sempre contar essa outra história. Eu tenho resistência grande agora de sempre... De pensar. Estrutura, atribuições, cargos, etc. sem antes ver que tipo de processo nós estamos tratando. Um pouco do que o Gustavo antecipou aí, no caso nosso de processo orçamentário e que tipo de processo orçamentário nós estamos falando. O processo orçamentário que nós estamos, e que eu vou me ocupar dele é o processo orçamentário definido na constituição federal. E é o processo orçamentário constituído nesses três *(ininteligível)* que nós conhecemos e cada um corresponde a uma lei e dentro desse contexto constitucional a remeça da plurianualidade. Faço sempre questão de frisar isso, porque tem muita gente que fica cobrando plurianualidade orçamentária, coisa desse tipo, que o princípio da anualidade, o indutor disso ou daquilo e se esquece do que a constituição consagrou também a plurianualidade. E aí nada mais, nada menos do que aquele tipo de dispositivo dos (OPIs?) antigos, todo mundo sabe disso. Então a plurianualidade orçamentária ela está escrita na constituição federal. Nós teimamos em dizer que não existe plurianuatário, não existe porque nós não queremos, aí é outra história. Então esse é o processo orçamentário que empenho. Hoje, depois de amanhã, nós vimos muito referências, regulamentamos planos nacionais que não temos condição, constituição da respaldo. Ronaldo mencionou vários artigos e eu considero um artigo, que inclusive ele citou aqui, o 174 da constituição e que por incrível que pareça ele não demanda lei complementar, ele pode ser feito por lei ordinária. E ele vai ordenar, disciplinar todo o planejamento, plano nacional do desenvolvimento nacional equilibrado, compatibilizando os planos regionais... O quê que a gente quer mais? É editar essa lei, editar essa lei e conformando toda essa arquitetura de planejamento e de planos que todo mundo reclama. Então esse é um processo orçamentário que não teve, que é um processo que nós lidamos com ele. Agora, que tipo de estrutura, atribuições e cargos eu posso pensar para poder viabilizar o funcionamento desse processo orçamentário. Eu acho que o primeiro ponto seria avaliar a gestão desse processo orçamentário. Como ela está? A quantas anda a gestão desse processo orçamentário? Para essa abordagem eu gosto, prefiro dividir essa gestão em gestão macroeconômica e gestão microeconômica. A gestão microeconômica com a função alocativa propriamente dita e a operacional. O quê que nós observamos em relação a gestão desse processo orçamentário? O foco predominante é na gestão macroeconômica, principalmente a partir da LRF. Visibilidade imediatica, todo mundo fala em gestão e controle macroeconômico. Só para dar uma ideia dos assuntos que surgem nessa gestão, cumprimento de metas fiscais, relação de dívida pública, dívida pública, dívida liquida, resultado primário, *(ininteligível)*, receita primária, (contingenciamento?) resta pagar, que são instrumentos para viabilizar o cumprimento dessas metas fiscais, nós sabemos disso. O resultado que nós podemos chegar é o seguinte: controle do macroeconômico é bem... Eu ia colocar razoavelmente bem sucedido, mas me parece que... Então fica, bem sucedido. Pelo menos é o que consta por aí, que apesar dos percalços aí da contabilidade criativa e outras coisas mais... Vamos admitir que realmente a gestão, a gestão macroeconômica do processo orçamentário conforme nós definimos anteriormente. A gestão microeconômica traduz a produção pública, bens e serviços públicos. A justificativa relevante para o pagamento dos impostos, carga tributária, é por quê que existe na verdade é um orçamento, por quê que nós pagamos impostos? É para a gente ter uma cota a parte de serviços públicos. Então a analise da carga tributária só faz sentido, *(ininteligível)* com essa produção microeconômica, senão perde o sentido. Eu posso ter 40, 50 de carga tributária, péssimos serviços com custo. Ou menos, enfim, ela tem que ser cotejada com essa produção microeconômica e que se propõe a quantidade e qualidade de serviços públicos. Pouca importância estratégica, todo mundo quando fala em coisas estratégicas não fala nisso aí. E o orçamento, a questão é a seguinte, você pode ter o orçamento estratégico, pode não, deve ter um orçamento alinhado com agenda estratégica ou com... *(ininteligível)* seja, que fosse em cima dele, mas ele tem que ser estratégico, ele não pode ir contra a maré. Então o estratégico é... Não é o longo prazo só, muita gente associa só a longo prazo. O orçamento pode ser estratégico. Então é aquilo, se ele estiver a serviço de uma estratégia maior que antecede. Uma outra coisa que complica essa gestão microeconômica, os orçamentos não foram com transparência real a oferta de serviço público. Se você olhar o orçamento e folhear, dificilmente você vai identificar ali os serviços que realmente estão prestados a sociedade, a coisa é muito tumultuada, porque você não tem um enfoque produtivo. No nosso processo orçamentário abandonou o enfoque produtivo. Você não parte a partir de uma demanda de serviços públicos, portifica e depois orçamenta e faz os seus cálculos. Então esse enfoque produtivo não existe hoje na verdade em termos dos nossos orçamentos. E orçamentos nesse contexto maior que eu defini. E um outro ponto fundamental da gestão microeconômica, organizar a produção pública. Isso começa as discussões que nós vemos constantemente em concessões, PPS, contrato de gestão, privatização. Isso roteia a organização da produção, cada estado fazer essa organização. Você não vai ser mais ou menos intervencionista ou outra coisa, mas aí cabe a ele definir PPE, PPP, essas coisas, esses mecanismos todos, que viabiliza o que? Uma produção pública. Então é fundamental na gestão microeconômica conhecer a organização dessa produção e isso às vezes é colocado em discussão, mas sem esse link com a verdade para amicroeconomia do orçamento. Plurianualidade, ela afeta bastante a eficiência dessa gestão econômica. Agora, é uma discussão fora de contexto, para o que? Por que a pluri... às vezes é colocada a discussão de plurianualidade para evitar resto a pagar, para anualidade cumprir, como se não existisse... Nós vimos que essa plurianualidade ela é constitucional, nós é que não exercitamos da forma mais adequada, mas ela existe. Então é uma discussão fora de contexto se você analisar a constituição. Resultado: Gestão microeconômica com baixa eficácia ou eficiência, insatisfação geral quanto aos serviços públicos, quer dizer, para gestão macroeconômica o resultado foi bastante razoável, a gestão microeconômica deixa muito a desejar. Quê que... vamos pensar um pouco na possibilidade de montar uma estrutura e atribuições. Então (por onde?) os instrumentos passa seria o que? Promover um maior equilíbrio entre essas duas dimensões. Aí é uma coisa mais provocativa. Eu até entendo que talvez seja uma temeridade pensar um novo desenho para o sistema orçamentário, atribuições, estrutura e recursos humanos sem antes buscar esse maior equilíbrio. Principalmente no que se refere a organização da produção pública, porque conforme nós organizarmos essa produção pública é que nós vamos montar nossa direta, indireta, fazer contratos de gestão, jogar para fora, privatizar. Então isso vai ser determinante nessa estrutura. Nós não podemos fazer essa... não é que eu não tenha uma ideia de organograma, acho que cada um de nós aqui tem, se pedir a gente vai dar uma ideia. Eu, por exemplo, tenho. Eu, no caso do planejamento, eu teria uma Secretaria de Planejamento Orçamentário com o SOF, o SPI e DEST tudo junto. Eu teria a parte estratégica toda pra presidência da república, não um ponto de vista. E outras medidas cirúrgicas, isso poderia ser feito, mas eu acho que teria uma vida muito breve, porque essas estruturas hoje em dia elas são muito contaminadas, por quê? Pela destituição de cargos e funções. Quantas vezes nós já vimos diretorias, divisões serem extintas, juntadas, tudo em função do número de cargos e funções, chamada DAS. Então é um risco grande que a gente começa a associar só com estrutura. Produção a partir da análise dos problemas. Quando nós fomos organizar essa produção pública, nessa gestão microeconômica, nós temos que recuperar a análise de problemas. Isso já foi dito aqui, que a gente abandonou praticamente e não apenas com base em demanda da sociedade. Quando você formaliza e monta sua estrutura de planejamento e orçamento com base só em demanda da sociedade a chance de você combater efeitos é enorme. Grande parte das nossas políticas públicas hoje em dia tem combate e efeitos, se você analisar bem é mais um combate de efeito, você não vê as verdadeiras causas daquilo. Então é uma cultura que nós tentamos iniciar a partir do ano 2000 a trancos e barrancos, mais barrancos que trancos, não é? E parece que ela se perdeu por aí. Então assim, política pública sem avaliação de problemas leva a combate de efeitos, é o que tem mais por aí. Quase todas as transferências que existem, parte social, em tudo, é tudo combatendo efeito. Se olhar, causa esta lá atrás, que a gente negligenciou ou não quis enfrentar. Então recuperar essa concepção de análise de problemas. Qual seria o caminho para esse equilíbrio dessas duas gestões? O primeiro passo e mais importante, novo papel para o órgão central do sistema de orçamento. Isso daí é uma coisa fundamental, descentralização com ponderamento. Você tem que descentralizar uma série de funções hoje que a SOF ou a própria SPI também tem atribuições, etc. descentralizar isso para estar... Ministério (sancionais?) e etc. Eficiência microeconômica e aí tem o grande dilema da descentralização, esse que está posto aí. O controle macroeconômico requer maior centralização, de fato requer, mas a eficiência microeconômica demanda flexibilidade imperativa, sobretudo para possibilitar cobranças de resultados. Então fiquem nesse, essa coisa tem que ser administrada. O órgão central do orçamento ele tem como, como todo macroeconômico é fundamental e isso requer uma concentração maior de termos de funções. Praticamente toda a concentração, já a produção microeconômica, se centralizar não consegue nada. Não só na conta do governo federal, como para estado e município, etc. Chegar ao nível local onde os produtos e serviços são consumidos e emprestados. Conferir maior responsabilidade e poder para os órgãos setoriais. Isso já foi dito aqui, eu acho que não tem como fugir disso e a medida que a gente faça essa descentralização, isso vai afetar seguramente o nosso desenho organizacional. Que à medida que nós descentralizamos uma série de funções hoje, a *(ininteligível)*, a SOF, a SPI, ou outros órgãos centrais, descentralizamos para órgãos setoriais e a nossa estrutura vai mudar, as nossas atribuições também, os nossos cargos. Eficiência microeconômica locativa e operacional, quais são os constrangimentos que são visíveis na busca de uma eficiência microeconômica maior hoje em dia? Orçamento excessivamente legislativo, isso escapa de muita gente, não é? O nosso orçamento é excessivamente legislativo, ele tinha que ser muito mais agregado. Só para te ruma ideia desse aspecto legislativo é só vocês olharem o artigo quarto da (LOA?). Esse altamente didático. O artigo quarto da (LOA?) é em cima de uma programação aprovada por ele, lá pelo próprio congresso, ela estabelece uma série de possibilidades de remanejamento, de créditos, a 10%, a 20%, vai lá a 100% daqui para acolá. Quer dizer, o monitoramento da execução orçamentária, a verdade é essa. Isso seria um papel razoável do sistema presidencialista para o congresso, é outra coisa que tem que ser discutida. Emendas alocativas quando constitucionalmente devem ser relocativas do tamanho do orçamento. Aquela história de ler a constituição de uma forma diferenciada, é o que parece. Porque pela constituição as emendas lá no congresso devem ser realocativas, de forma que não afetem no tamanho do orçamento. Com relação a alocativas, elas alteram o tamanho do orçamento e dizer que reservou um pedaço para poder financiar as emendas, formalmente você cumpri esse aspecto realocativo, mas na essência não, porque uma reserva vai ser alocada originalmente lá dentro do próprio legislativo. Orçamento impositivo, contabilidade é igual... Obviamente, se você tem de antemão todas as contas do orçamento fixadas e prefixadas, você tem uma contabilidade prévia. É isso que nós queremos ou instrumento de planejamento ágil e eficaz desses instrumentos? Falência do processo de planejamento e orçamento. Eu não entendo por que... A pergunta que cabe é o seguinte, qual é a necessidade que tem o congresso de fazer emenda ao processo orçamentário, ao orçamento, quando esse processo está definido segundo três leis, que é lei do plano, lei diretriz orçamentária e (LOA?). Leis com toda sua tramitação normal de lei, todo o procedimento. E qual a necessi... Será que apesar disso aí o poder executivo é incompetente para estabelecer as suas prioridades, fazer sua produção de planejamento? Precisa do parlamentar emendar a DOC lá no congresso? É uma questão que tem que ser discutida, essas emendas, por exemplo, sempre se discutiu se elas devem ser mandatórias ou não. Agora, ele não ouve a discussão. Escuta, precisa dessas emendas? Qual a razão? Por que precisa dessas emendas? Isso é uma coisa que tem que ser discutida e isso afeta demais a eficiência microeconômica do orçamento, porque se começa a introduzir programações ou despesas fora do critério do planejamento do orçamento que foi feito pelo executivo. Então isso é um caso que está fora de pauta, ninguém discute. Só se discutiu na... Impositivo 1%, é pouco, não há problema, é só emenda, pior se fosse o orçamento todo, bla bla... A questão é a seguinte: Há sentido na emenda que faça o nosso processo orçamentário? Ainda... Aí é um risco mais potencial, volta e meia se vê falar em audiência pública na fase de projeto de lei, em matéria orçamentária só deve ocorrer no seguimento legislativo, por razão muito lógica. Se o assunto demanda um projeto de lei de iniciativa do executivo, não tem sentido o executivo para montar esse projeto de lei montar toda uma estrutura de audiência pública. Monta esse projeto de lei e o projeto é encaminhado lá no congresso. Será que lá eles vão simplesmente carimbar e homologar essas audiências públicas? Ou eles vão querer fazer uma outra rodada de audiência pública? Ou seja, onera demais o custo legislativo da produção desses documentos. É uma questão de lógica e a casa do povo lá no congresso, essas audiências públicas tem que ser feitas lá. Isso é mais uma ameaça em potencial, volta e meia surge. Agora, nada impede, é claro, se o executivo quiser fazer algum tipo de escuta num determinado setor só para poder fortalecer, paga, mas não pelo caráter de audiência pública que cria uma saia justa quando a coisa chega lá no congresso. Aí vai se questionar representatividade dos organismos sociais que participaram daquela audiência, aí entra as prefeituras e aquele negócio todo. Então deveria ficar entendido que essas audiências públicas ela tem sentido no seguimento legislativo e não na parte executiva, dia de regra, eventualmente *(ininteligível)* nada impede que se ouça, mas não sistematicamente afirmar a ideia de audiência pública. E aí temos, encaminhamos já pras conclusões, aí vem para parte mais provocativa da minha fala, é... uma coisa que para mim sempre foi muito claro, a gente não faz o orçamento no vácuo, se fosse assim a gente pegaria as melhores práticas e técnicas de qualquer, vários países, fazíamos um mix, chegava e *(ininteligível)*, seria o verdadeiro produto Tabajara, não é? Todos os problemas estariam resolvidos com permissão do nosso humorista aí *(ininteligível)*. A questão é que essas metodologias, essas técnicas, elas tem que ser incertas num determinado ambiente político institucional. Foi dito hoje aqui que o orçamento é predominantemente político e ele tem que incorporar no seu processo decisório essa variável ambiental. A gente fala muito em meio ambiente, mas o processo orçamentário ele comporta uma variável ambiental, que no meu ponto de vista hoje é a mais decisiva. O nosso problema hoje não é de tempo, de *(ininteligível)* orçamento do produto, do resultado, orçamento de programa, orçamento isso, plano daquilo, a questão não é essa, a questão é que nós não estamos enfrentando essa variável ambiental. E tem algumas, algumas evidências dessa necessidade de interferir nessa variável ambiental. Nós sempre temos o hábito de dizer: “Não, isso é coisa dos políticos”. Então temos que entrar nesse detalhe, isso não existe, essa coisa... Ainda mais agora, nós temos um ambiente político institucional que afeta fortemente a eficiência da nossa atuação como do processo alocativo. Então nós temos aí algumas evidências disso. É preciso realmente essa reforma política que se fala, não sei qual a dimensão que ela vai ter, mas em nome da “governamedade”, os poderes ainda não se ajustaram quanto aos seus verdadeiros papeis e espaços de atuação. Há um trabalho recente aí do historiador que ele produziu um livro sobre a república. Eu lembro que produziu um livro sobre 1822, *(ininteligível)* e ele levanta que os nossos... A república ainda não entrou num acordo quanto às funções e a extensão dos poderes da república. A coisa ta desde 89 para cá, a coisa ainda ta ainda e a gente enfrentou duas ditaduras ou mais, etc. Então essa dificuldade. Você... Ela não tem essa... Esse desenho dos poderes está mal definido. Um caso emblemático, emenda constitucional com total discricionalidade do congresso. O quê que acontece hoje? É mais fácil aprovar uma emenda constitucional do que um projeto de lei. Isso na época da constituinte, isso foi comentado várias vezes. Por quê que a constituição cresceu a beça? Porque era mais fácil você emplacar ali do que deixar para legislação ordinária, por quê? Porque a legislação ordinária está sujeita a sanção. Essas emendas constitucionais de iniciativa que surge lá no congresso não tem sanção, votou nulo lá, já sai “diretasso”. E essa emenda, por exemplo, do orçamento impositivo da emenda, das emendas ela transcende corporativismo. Porque, será que a gente vai entender essas emendas? O caráter obrigatório dessas emendas vai mudar o quadro de prioridade *(ininteligível)*? Claro que não. Tem um interesse coorporativo e vão surgir outras emendas por aí de iniciativas no congresso, porque fica fácil fazer isso, quando o interesse coorporativo lá predomina, aí não tem partido, não tem nada, aí a coisa vai em frente sem problema nenhum. Outro aspecto que essa variável política institucional, essa variável ambiental afeta demais a gestão do processo orçamentário e consequentemente inibe que a gente faça, que a gente parta para um processo de ativo de reestruturação do órgão, funções e etc. Os ministérios ocupados majoritariamente por parlamentares, parte *(ininteligível)* de um processo decisório não em nível do executivo, essa que é a questão. *(ininteligível)*, mas os partidos realmente são fundamentais, não existe democracia representativa sem. Partido vem pra discutir isso aí, isso é obvio. A questão é a seguinte: você partidarizou um seguimento decisório do executivo, na medida em que você, a condição *(ininteligível)* onde talvez (predomina?), é o que parece para ser no inicio é ser parlamentar. Isso manda a famosa constituição em 91 do Rui Barbosa, ela decretava perda de mandados parlamentares que foram zoneados do ministro ao secretário. Isso é uma coisa muito fácil de perceber, porque isso é motivo de desvirtuamento do voto. O eleitor vota no parlamentar para que ele fundamentalmente, além de produzir as leis que o país necessita, fiscalize e controle os atos do executivo e não para ser ministro ao secretário de governo. Nós quando elegemos um deputado não é para ele ser ministro, é para que ele produza a legislação que nós precisamos e fiscalize, é uma coisa óbvia. O desvirtuamento do voto e isso está fora de pauta, não se discute. Me parece que o Cristovam Buarque a pouco tempo escreveu um artigo em que... foi o Cristovão Buarque, em que ele levantou uma série de pontos que ele achava e colocou isso, isso na constituição em 91, era... Consta lá explicitamente esse artigo. Repensar o sistema de planejamento e orçamento. Antes de eu abordar a dinâmica desse quadro político funcional, pode implicar esforço um pouco eficaz, é quase um trabalho de *(ininteligível)*, que vai jogar, levar pedra em cima e vai voltar. Porque materializou ambiente desfavorável. Como lidar com atribuições estrutura de recursos, o bom é quando você tem certeza, não se tem certeza da gestão orçamentária que se quer. Qual é a gestão que nós queremos? É claro que você, isso aí é uma certa interdependência, você as vezes parte com estruturação, parte num órgão, algumas atribuições. Mas não pode perder de vista a essência do processo que você está estruturando e definindo atribuições. Então a variável ambiental, pode parecer estranho, para mim é a variável... Não pode... O aspecto institucional *(ininteligível)* não pode ser um dado pra gente, ele é uma variável que nós temos que arranjar uma forma de interferir nisso aí, porque não adianta. Se a gente continuar com todo esse quadro, existem outros indicativos dessas distorções que também escapa, porque não são todos. Se a gente continuar com esse quadro ambiental dessa forma, não adianta estrutura. Nós podemos fazer a estrutura que quisermos, juntar uns órgãos, atribuições. Então eu acho que o fortalecimento da carreira, essa reajustagem, especificamente da nossa que é criar um objetivo nosso maior, eu acho que a gente tem que arrumar uma forma de entrar nessa discussão com o fórum das carreiras depois abriu vaga. É incorporar essa variável ambiental no processo decisório alocativo, de que forma? Não sei. Não é ir para rua e fazer manifestação, pintar a cara. Eu não sei como é que vai ser, ou influenciar os nossos dirigentes maiores para ter noção disso aí e parece que está chegando no limite. Se a gente não fizer essa cirurgia não vai... Eu não sei o que vai acontecer nesses próximos anos, vai ficar inviável a gestão pública se quisermos cobrar eficiência e eficácia nesses processos. É isso mais ou menos o que eu falei aqui, não é? Depende atualmente a consistência do processo orçamentário depende muito pouco da aplicação de novas técnicas e metodologias e muito mais de conhecimento claro dos condicionantes da variável ambiental. Nós temos que incorporar essa variável, não é um dado para gente... deixou... Houve uma época que era um dado para gente, hoje não é mais, não pode ser. Se a gente quiser avançar, repensar planejamentos e fortalecer carreira tem que arranjar uma forma de atuar nessa variável ambiental e acredito que a própria Assecor poderia prever um debate em torno desses aspectos políticos dos funcionários do processo de gestão orçamentária federal, que estão impactando demais o nosso dia a dia e a eficiência desses processos. Acho que é isso que eu gostaria de agregar aqui como trabalhador da undécima hora, então agradeço a oportunidade e a paciência dos senhores. Muito obrigado.

**P/Gustavo Lino** – Bom, nós já avançamos um pouco no tempo, mas não foi muito, tendo em vista outros eventos que nós já participamos. Eu vou abrir brevemente aqui para quem quiser fazer alguma pergunta ou consideração.

**P/Pessoa não identificada** – Pergunta rápida. Eu gostaria que explorassem as questões das carreiras dentro daqueles modelos que foram colocados.

**P/Gustavo Lino** – Certo. Então, o primeiro com a palavra, professor Ronaldo.

**P/Ronaldo Coutinho** – Eu não sei o quê que foi colocado antes, porque infelizmente eu não consegui participar conforme eu gostaria... Colocado nessa disposição aqui? É isso? Bom, eu tenho uma visão meio desagradável das carreiras, eu acho que a gente tem um excesso de carreiras. Mesmo sendo ummomento ocupando um cargo na FIPEA. As carreiras elas constituem um mecanismo pelo qual nós construímos privilégios para nós mesmos, com isso a gente tem uma gestão de recursos e de competências dificultadas. Você não pode movimentar o povo conforme os que *(ininteligível)* pode se revelar mais interessantes, não é? De outro lado eu acho que nós temos uma deficiente formação das carreiras, da maior parte delas, deficientíssima formação das carreiras. O Gustavo perguntou: “O quê que poderia começar de imediato?” Eu acho que de imediato com vistas a resultados medianos, mas sem intensificar na formação dos nossos, dos nossos quadros propriamente com a *(ininteligível)*. Se deixar passar muito tempo nós não vamos ter mais ninguém vivo com esse serviço de planejamento de outro tipo, senão essa coisa que vem sendo feita por aí atualmente, não é? Então eu acho que ter um centro de formação, um centro de estudos e desenvolvimento de teorias e técnicas de planejamento e processos de governo passa a ser crucial. Se alguma coisa mais imediata pode ser feita e fazer atraente a vinda dos integrantes das nossas carreiras para criar um entendimento comum dessa problemática do processo de planejamento e do processo de governo, superando inclusive as restrições que nos separam, colocam as barreiras que nos separam nas diversas, nas diversas carreiras, não é? Eu imagino coisas sendo um centro desse tipo, poderia funcionar na ENAP, tripulado, esse centro tripulado por APO ou só do IPEA, o *(ininteligível)*, o PGG, só AFC, da GU, diplomatas. Com essa experiência, informação e competência. E passariam nesse centro ali dois, três anos desenvolvendo, refletindo sobre as experiências, propondo novas, novos métodos, novas técnicas, novos conceitos, etc. e capacitando o pessoal, reciclando, atualizando os servidores e principalmente responsabilizando pela formação inicial das diversas carreiras. Os avanços que conseguimos no Brasil na área de planejamento, orçamento e tal, muito pouco se deveu a contribuição da academia, seja brasileira ou de outros lugares. Esse grande esforço, esse grande desenvolvimento que aconteceu quando chegamos ali no final dos 70, a gente *(ininteligível)* aparelho para falar isso, o que tinha de melhor no mundo, não é? E em grande parte foi esse o rumo, resultado de um esforço próprio, do próprio setor público, do próprio setor público. Claro que tinham contribuições importantes, uma aqui, outra ali, *(ininteligível)*, produz uma coisa lá, mas isso foi chegado aqui era triturado, deglutido, processado e (avançado?). Os franceses produziram algumas coisas na área do planejamento normativo e a gente ia além, quer dizer, quando se fazia reunião, reuniões entre representantes dessas diversas áreas, o Brasil não passava vergonha nenhuma. E de novo, contribuição da (universidade?) era muito pequena. Se quisermos fazer uma recuperação desses processos, isso haverá de ser um esforço nosso. Agora, isso implica que a gente crie as condições para fazer esse desenvolvimento, ter um lugar onde a gente possa, onde seja valorizado essa passagem por lá. O sujeito ocupou um cargo, vai passar agora dois, três anos refletindo sobre a sua experiência, propondo avanços, fazendo seminários, dando cursos e por aí vai. Mas tendo em vista uma atualização massiva dos integrantes dessas tais carreiras vinculadas a essa área, como eu penso. Só para ter uma ideia assim, nós teríamos... Tem de desenvolver novas teorias, novos conceitos, principalmente conceitos operacionalizados, métodos de programação e projetamento, a gente falava aqui de programação de baixa qualidade, o projeto que me permite fazer dimensionamento de lei, tinha que fazer isso muito bem, o setor público fazia isso muito bem no Brasil, muito bem. O setor privado também tinha isso, bons escritórios de engenharia, de projetos e tal. Isso porque (tinha desistido?) dos dois lugares, não é? Técnicas de negociação, de resolução de conflitos, construção de consensos, sistemas de gestão, monitoramento e avaliação efetivamente gerenciais, prospectivas, uso de futuro, simulação histórica... Nós temos um monte de coisas que a universidade não faz, que nós precisamos fazer para nos assenhorarmos dos processos de transformação conduzidos pelo Estado e esta lá esperando que alguém faça por nós. Acho que se ficar esperando muito vai perder as condições e ninguém vai fazer.

**P/Pessoa não identificada** – Otávio queria fazer uma pergunta? Ok. Bom, antes de responder eu vou fazer uma complementação porque eu fiquei um pouco embaralhado com a questão da apresentação, não falei uma coisa importante. Eu escutei falar, mas eu acho que não ficou totalmente claro. Eu concordo plenamente que não dá para se falar em estrutura, em reorganização institucional, se você pensar primeiro os processos, o quê que a gente quer, qual é... O que se almeja. Eu tentei colocar que eu não estou querendo discutir isso, que estava dando como certo que o que já está na lei, previsto no sistema lá, ele... É o que a gente quer fazer e a gente não faz, a gente não faz o que está previsto que deveria fazer. Supondo que aquilo que está previsto que deveria fazer e a gente não faz é o que a gente... Eu fiz uma proposta institucional sabendo que tem vários outros problemas a serem tratados, não basta uma reestruturação, né, para dar conta de fazer um sistema (de rendimento?) e orçamento que funcione, que cumpra sua missão, mas é uma parte do problema. Então a minha preocupação é só nesse sentido, não que eu tenha pretensão de achar que a questão é basicamente mexer em caixinha. Com relação a questão das carreiras eu estou 100% com o Ronaldo e é claro que é função do Estado dar esse preparo, dar esse preparo pras pessoas das carreiras, não só a nossa, todas as carreiras, não só serve isso como de gestão, mas as nossas em especiais, em especial eu também acho que tem carreira demais, caberia um julgamento. Se olhar aquele quadro que o ministério, que a secretaria de SRH, agora a SIGEP apresenta lá de tabelas salariais, são quase 400, 400 cargos no Governo Federal. Isso é um absurdo. Poderia ser tranquilamente uns dez, dez tabelas, né, talvez os cargos que estão referidos não valiam uma tabela. Então, acho... Precisaria de uma reorganização total disso. Agora no caso específico das nossas carreiras, das carreiras que foram pensadas pra atuar no meio estratégico, certo? E que são selecionadas, tendo isso em vista, se existe uma ação, pontua-se (intitulação?) é um concurso muito apertado, muito disputado, o salário é compatível. Se o Estado não fizer isso, né, não nos qualificar e não permitir que a gente de alguma forma cumpra o nosso papel e a gente se acomodar com isso, com a grande tendência, eu garanto que do jeito que as coisas estão hoje, fazendo o que a gente faz hoje, introdução na carreira de empreendimento e orçamento, mas então se estende um pouco pras outras também. Daqui a 10 a 20 anos a sociedade não vai topar pagar 20 mil para o cidadão, para o cara ficar fazendo planilhinha e todas essas besteiras que a gente faz hoje. Então, é claro que é uma função do Estado, mas nós enquanto carreira, para a gente assumir essa (historia?) tem que se mobilizar para que se crie esse espaço, que a gente se qualifique, que a gente cumpra o nosso papel. Porque não esperem se aposentar com essa remuneração que a gente tem hoje, fazendo o que a gente faz, a sociedade não vai aceitar isso. Bom, é basicamente, tenho umas questões para dialogar com o professor Fabiano, mas eu não sei, acho que o adiantar da hora já compromete. Embora eu concorde com 90% das questões que ele colocou, discordo um pouquinho da questão da legitimidade do congresso de *(ininteligível)* isso é uma questão dá um debate extenso demais. É isso.

**P/Pessoa não identificada** – Bom, eu não ia entrar nesse debate não, eu acho que acaba que a discussão fica pouco consequente dado o nosso quadro político mesmo. Me parece óbvio, Fabiano, que essa técnica *(ininteligível)*. É lógico, é a jabuticaba orçamentária, você aprovar um orçamento impositivo pra 1% da RCL e para execução exclusivamente do que for incluído no orçamento como fruto de emenda individual, é um negócio, quer dizer, não se discute mérito da intervenção, né, simplesmente a origem da autorização, quer dizer, é a jabuticaba orçamentária. E agora, assim... Ainda mais a forma como ela foi aprovada que o relator da (LDO?)ainda pegou o seu relatório como refém e fez uma ameaça tosca que demonstra bastante a qualidade na nossa representação parlamentar, não é? Quer dizer, ou aprova ou eu não coloco pra votar, quer dizer, parece... Parece que a gente... Sei lá, que a gente está numa republiqueta não sei de que filme Wollywoodiano de classe B que é. Mas, tirando essa questão, olhando um pouco para dentro do que nos é caro também. A gente tem que verificar como muito foi colocado, que o orçamento é, ele é predominantemente político como na sua própria fala foi evidente, o congresso é o *(ininteligível)* da discussão plural. Então, quer dizer, de fato se o orçamento vai ser impositivo em regime presidencialista ou não e aí teria que ser em inteiro, não para 1% do RCL enfim, só uma questão que compete ao congresso discutir, eu acho claro dentro de um sistema de independência harmônica dos poderes em que as coisas são discutidas, ter um interesse na orla da sociedade. Mas o quê eu acho que cabe a uma reflexão nossa também, e aí pegando só uma provocaçãozinha numa fala sua, a nossa constituição de fato estabelece que majoritariamente as emendas elas devem ser de remanejamento, mas o executivo comprou uma briga, um cabo de guerra que também me parece absolutamente antiproducente, porque nós perdemos por querer as brigas de previsão de receita. O congresso tem menos elementos para prever melhor as receitas todo ano do que a gente. Quer dizer, em dez anos de previsão o congresso prevê melhor. E não porque a gente não tenha condições de faze-lo melhor. Quer dizer, é um cabo de guerra bobo. Quer dizer, a gente prevê menos pra que eles prevejam melhor e possam fazer as emendas e agite para que a gente aqui faça o contingenciamento e depois, no final do ano, negocie a execução das emendas. A gente que eu digo, entendendo como poder, que é claro que isso não é uma escolha individual de cada um dos participantes do sistema, mas entendendo essa questão entre poderes, nos parece que existe esse papel que o poder executivo se coloca muito mal também, nessa relação. E se as emendas em grande medida elas também não tem elevada qualidade, as nossas programações por muitas vezes também não tem. Nós colocamos coisas ou objetos na lei orçamentária que por vezes não tem definição clara. E aí entra toda uma discussão sobre a falência do processo de planejamento, de ter clareza sobre o modelo de desenvolvimento do Brasil, etc, etc. Mas mesmo quando os objetos são bem definidos, às vezes não estão num ponto de se usar devidamente ou pelo menos com adequado grau de eficiência as dotações que são consideradas. Então assim, existe um... existe uma tensão natural, mas existe... eu acho aí na minha provocação existe também um papel que o próprio executivo se coloca, entendendo como poder, não como um apelo individual personificado.

**P/Luiz Fernando** – Minha pergunta é... Luiz Fernando. Minha pergunta vai para o professor e para o doutor Eduardo Rodrigues. O Banco Central quando se enfrentou como instituição reguladora do mercado financeiro, ele não tinha gente, nem capacidade de contratar uma academia para formação necessária para regulação e isso já acontecia em várias agências reguladoras *(ininteligível)*. Eles fizeram dentro do Banco Central um processo muito interessante de qualificar o pessoal, forçar o pessoal, qualificar as próprias equipes, ou seja, é a alta produção do conhecimento e da qualificação de seu pessoal. A pergunta para vocês dois seria a seguinte: Qual é as alavancas que nós teríamos para forçar aqueles nossos membros das carreiras a dar essa contribuição? Que isso é uma contribuição meio assim, altruísta. O cara provavelmente não vai ganhar muito no salário, vai ter um esforço, vai estar sempre submetido a um contencioso, ao contraditório, que às vezes é meio assumido por uma questão de instinto pessoal, de vocação. Como teríamos alavancas de incentivo, e também não precisa ser financeiro, pode ser qualquer outra alavanca. Quais seriam as principais alavancas que nós poderíamos acionar para fazer essa auto qualificação até para evitar o risco que você falou, que seríamos rebaixados a ter infração naturalmente, haverá uma redução salarial imediata, seriamos rebaixados a um nível intermediário de administração.

**P/Eduardo Rodrigues** – Muitas coisas podem ser pensadas, não é? Tem um espaço aí de criação, de estímulos adequados muito, muito grandes. Poderíamos pensar dessa maneira, das carreiras acrescentando a arquivos e que conduzisse a isso. Poderíamos, por exemplo, conceder um DAS durante o período que estivesse nesse centro, não é? Poderia ser um requisito para a promoção, ou seja, se passou por um determinado posto, acumulou o conhecimento, ter um... Aí foi possível uma reflexão sobre os problemas que enfrentou, venha sistematizar isso e repassar, dando uma contribuição *(ininteligível)* de acumular. Em alguns lugares o sujeito retém o DAS, a gratificação do cargo que ele ocupava por um período, existe em alguns países, curto período de tempo para que possa refletir e deixar registrado a sua experiência. E alguns outros é um requisito para ascensão da progressão funcional. O caso da França é um requisito. (Tamarati?) adotou isso. Agora, o que sai do imposto ele tem... ele passa aqui, reflete e dependendo do nível no qual ele se encontra ele vai fazer seminários lá com o pessoal, os graduantes no Rio Branco e por aí vai. Os militares tem coisas parecidas, eles vão progredindo na carreira, a partir de um certo... Porque tem que fazer um curso, curso que é dado pelos seus colegas, que já se encontram em estágios mais avançados da carreira. Eu acho que organizar isso, eu acho que pode ser uma batalha das entidades. Fazer uma boa discussão com ENAP a respeito da necessidade disso, eu acho que é um favor que a gente presta a ENAP.

[Intervenção de alguém, feita fora do microfone.]

Sim, sim. Do jeito que vai ficar durante dois anos, dois anos e meio, três anos, *(ininteligível)* você acerta e aí retorna e será substituído por outro com um perfil apropriado, criteriosamente selecionado.

[Intervenção de alguém, feita fora do microfone.]

Pode. Pois é, mas eu acho que dependendo dos estímulos que se conceda, não precisa ser necessariamente estímulo material, mas será considerado, quer dizer como um, uma contribuição generosa e crucial para o desenvolvimento da carreira. Terminar, que no caso lá o sujeito recebe uma medalha, por exemplo, que vai fazer constar no currículo, coisas desse tipo ajudam, são utilizadas em outros países.

**P/Pessoa não identificada** – Bom, eu vou acrescentar, ou seja, todas essas propostas aí deu uma... Tem haver com gestão de recursos humanos, que... para dar essa finalidade, mas além disso a própria disponibilização do sistema que funcione, que tenha produtos, que antes era um transformador da sociedade, isso motiva as pessoas também. Como citamos é algo primeiramente burocrático, cumprindo tabela, você vai trabalhar num PPA que você sabe que ninguém vai ver aqui. Isso desmotiva, então a própria mudança da realidade também estimula as pessoas. Então acho que essas duas coisas são mudança, isso ia da própria exigência de fazer uma gestão de recursos humanos voltada para isso, nas sugestões que o Ronaldo está colocando.

**P/Gustavo Lino** – *(ininteligível)* Preciso encerrar...

**P/Pessoa não identificada** – [Pessoa fala fora do microfone – Sem compreensão] Então fazer... é uma caricatura, caricatura *(ininteligível)* pra alguns colegas que chegaram, e muitos foram embora, tem feito concurso, tinha sido *(ininteligível)*, então muitos foram embora, *(ininteligível)* ele foi embora. Primeiro por causa da remuneração, mas *(ininteligível)* tem uma pessoa que ficou seis meses e ta num Xerox, vai entrar no Xerox, o cara, “quê isso, onde é que eu to?”. Então aí a gente vê o cara *(ininteligível)* vê aquilo, o cara *(ininteligível)* com uma ameaça. O cara fez um concurso, é preparado, ai vira uma ameaça isso [baixo demais – sem compreensão] aí já se promoveu o aviso *(ininteligível)* aí já foi melhor *(ininteligível)*, mas a progressão desse pessoal foi muito melhor *(ininteligível)*. É só para enriquecer aí com as historinhas para que vejam o quê que a realidade ofereceu no passado. E é que eu digo *(ininteligível)*

**P/Gustavo Lino** – Ok. Obrigado. Bom gente, então eu vou encerrar, gostaria de agradecer muito a presença dos debatedores que contribuíram fortemente para, para conclusões que a gente precisa ainda desenvolver. Gostaria de agradecer a presença dos espectadores também e da equipe de apoio, desejo uma boa noite e dizer que espero os senhores amanhã nove da manhã. Obrigado.